

Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe

Holtgrewe, Ursula

Preprint / Preprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2003). Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe. In K. Schönberger, & S. Springer (Hrsg.), *Subjektiverte Arbeit : Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt* (S. 21-43). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122609>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe

Ursula Holtgrewe

In: Schönberger, Klaus/Stefanie Springer (Hg.) 2003: Technisierung und Subjektivierung – Zur Veränderung des Arbeitshandelns in der Wissensgesellschaft. Frankfurt a.M./ New York (Campus), S. 21 – 43

Subjektivierung von Arbeit wird in der aktuellen arbeits- und industriesoziologischen Diskussion überwiegend verstanden als erweiterte und vertiefte Zugriffe von Unternehmen auf subjektgebundene Leistungen und Vermögen bzw. als Formierung der Subjektivität (vgl. die Beiträge in Moldaschl/Voß 2002). Dabei hat sich der Akzent der Diskussion in den 90er Jahren vom Unternehmen hin zur Orientierung der Subjekte auf den Markt, zur Konstitution unternehmerischer Subjekte verschoben. Erst neuerdings finden sich (wieder) Thesen, die die Entfaltungspotenziale und -ansprüche subjektiver Arbeit und Organisation akzentuieren (Lazzarato 1998; Adler 2001a und b; Hancock/Tyler 2001; Pongratz/Voß 2003) und deren Potenzial für soziale Transformation hervorheben.

In diesem Beitrag soll die Frage nach Unterwerfung oder Entfaltung modifiziert werden auf die Frage nach der Verteilung von Entfaltungschancen, sozialen Möglichkeiten solcher Subjektivierungsprozesse und den sozialen wie subjektiven Voraussetzungen dafür. In der Empirie neuer und flexibilisierter Arbeitsverhältnisse (Telekom und Callcenter) finden wir subjektgebundene Ansprüche auf Anerkennung und Entfaltung, die nicht in der „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl 1998) aufgehen: Bewegungen der Distanzierung, des sorgsam-haushälterischen Umgangs mit Optionen und der eigensinnigen Aufwertung ästhetischer Bezüge auf Arbeit – bis hin zu aktivistischen Aufbrüchen zwischen Arbeitskampf und sozial bewegter Unternehmensgründung.

1. Subjektivierung zwischen Unterwerfung und Entfaltung

Die Diskussion um die Veränderungen von Arbeit, Organisationen und Subjektivität bewegt sich – im Grunde seit den Überlegungen der Marx'schen Frühschriften – in Wellen zwischen den Polen der Entfremdung/Formierung und der Entfaltung der Subjektivität – je nachdem, ob ForscherInnen die Veränderungen der Arbeit zentral auf Seiten der Kontrollformen oder der Aufwertung und Höherqualifizierung ausmachen. Quer zur Frage der Formierung oder Entfaltung aber haben sich in den 90er Jahren die Akzente zwischen Organisation und Markt verschoben, als den Institutionen, die auf die Entwicklung der Subjektivität und der Subjekte einwirken.

Baethge etwa konstatierte (1991) auf der Basis von Wertewandelsthesen gestiegene Ansprüche der Beschäftigten an Selbstverwirklichung und intrinsisch interessante Arbeit, und Ulrich (1990) rief die „kommunikative Rationalisierung“ in den Betrieben aus. In der Diskussion um die Unternehmenskultur und die „Betriebsclans“ (Weber 1986; Deutschmann 1989; Krell 1994) kamen dann eher Befürchtungen zum Ausdruck, dass die Betriebe subjektive Potenziale als Produktivitätsreserven einsaugen und totalitär vergemeinschaften könnten. Behr (1995) und Heidenreich (1996) wiederum rechneten damit, dass solche Übergriffe gerade aufgrund veränderter Subjektdispositionen und Individualisierungsansprüche auf Grenzen stoßen würden. Insbesondere in den expandierenden Beschäftigtengruppen qualifizierter DienstleisterInnen und WissensarbeiterInnen würden diese Trends dazu führen, dass die Beschäftigten erweiterte Ansprüche auf Partizipation, subjektiv sinnvolle und inhaltlich befriedigende Arbeit und Anerkennung industrieller Bürgerrechte (Müller-Jentsch 1994) und zivilgesellschaftlicher Verkehrsformen (Behr 1995) einklagen. Aufgeklärte, kommunikativ-rationale Aushandlungsprozesse von Angeboten und Gegenleistungen zwischen Organisationen und Mitgliedern (Ulrich 1990) könnten dann individualisierte Beschäftigte und flexible Organisationen auch sozial auf dem Niveau der reflexiven Moderne integrieren.

In der zweiten Hälfte der 90er wurde deutlich, dass es absehbar nicht die *Unternehmen* waren, die antraten, lebendige Subjektivität, eigenes Denken, politische Kultur und soziales Leben der Beschäftigten und der Gesellschaft insgesamt zu unterwerfen und zu formieren. Vielmehr rückt nunmehr der *Markt* ins Zentrum der Subjektivierungsdiskussion. Marktliche Steuerungselemente werden auch in Organisationen implementiert; betriebliche Zugehörigkeiten und Karrieren verlieren an Verbindlichkeit. Nicht nur die Alternativen, Optionen oder

Zwänge externer Arbeitsmärkte rücken den Subjekten unmittelbarer auf den Leib, sondern über die Öffnung der Unternehmen zu Absatz- und Kapitalmärkten auch die Logiken der Kundenorientierung und des *shareholder value*. Nicht mehr *organization people* oder Clanmitglieder, sondern *entrepreneurial selves* geben das Leit- oder Schreckbild ab, und gleichzeitig rückten die Möglichkeiten fortgesetzter Entfremdung wieder stärker in den Blick (Baethge 1999).¹ Während etwa Baethge, Ulrich und Behr den Betrieben noch Offenheit zur Zivilgesellschaft hin zutrauten, lässt bislang die Betonung des Marktes (in der soziologischen Diskussion im Unterschied zu neoliberaler *empowerment*-Rhetorik) weniger Raum für Optimismus. In der Theorie wie der Empirie wird deutlich werden, dass die Voraussetzungen für Entfaltung der Subjektivität weder in Unternehmen noch auf Märkten liegen – sie vielmehr erst durch die Subjekte selbst aus anderen Handlungs- und Erfahrungsfeldern importiert und erkämpft werden müssen.

Auch unter dem Vorrang des Marktes und der Vermarktlichungsfolgen aber lassen sich neuere Subjektivierungsthesen nach Thesen der Unterwerfung oder Entfaltung systematisieren – wobei auch die Unterwerfungsthesen das Motiv der subjektiven Entfaltung aufnehmen.

1.1 Unterwerfungsthesen

Die Perspektiven der Unterwerfung kann man sortieren in Thesen der

- Subsumtion
- Konstitution und
- Erosion von Subjektivität.

In der Linie klassischer Subsumtionstheorie stehen solche Thesen, die schlicht erweiterte und vertiefte Zugriffe von Unternehmen auf die Vermögen lebendiger Subjektivität annehmen, um diese zu verwerten. Hier liegt auch der Schwerpunkt der Informatisierungsdiskussion. Subsumtionstheorien haben ihre Wurzeln in der traditionellen Orientierung der Arbeitssoziologie an handwerklich-ganzheitlicher Arbeit, aber auch in der rationalismuskritischen Tradition der Kritischen Theorie. Unter dieser Perspektive steht die Abstraktifizierung von Arbeit für vertiefte Entfremdung oder für Deformationen, die die Subjekte an sich selbst vollziehen (wie schon Weizenbaums zwanghafte Programmierer, 1977). Erst im genaueren

¹ In der britischen Diskussion (Rose 1990; duGay/Salaman 1992) wurde dies infolge der marktradikalen Politik der Regierung Thatcher schon früher deutlich.

Hinsehen der symbolisch-interaktionistischen und ethnomethodologischen Arbeitsforschung traten die komplexen Kommunikations- und Vermittlungsleistungen in den Vordergrund, die gerade für technisierte und informatisierte Arbeit zentral sind, und damit der Bedarf solcher Arbeit an Subjektivität (Knoblauch 1996).

Daraus folgert Boes (1996), dass informatisierte Arbeit zwar vermehrt der Leistungsfähigkeit, Deutungs- und Strukturierungskompetenz lebendiger Subjektivität bedürfe, aber damit verstärkt die Subjekte samt ihren Autonomie- und Emanzipationsbedürfnissen „zu Agenten ihrer eigenen Unterordnung macht“ (S. 166). Auch Pfeiffer (2001) akzentuiert mit dem Blick auf die informationstechnischen Möglichkeiten der Gestaltung, Evaluierung und Kontrolle von Informations- und Kommunikationsarbeit die Seite der Unterwerfung und Entfremdung. Orientierungen auf den Gebrauchswert der Arbeit oder den Kunden dienen – so Boes (1996) – dann in erster Linie als Köder, um die Beschäftigten in die Managementdiskurse hineinzulocken (S. 174ff.) und die Hegemonie des marktlichen Verwertungsprinzips auch kulturell zu etablieren. Die Informatisierungsdiskussion also liefert weiterhin ein Bild, das sich auf Subjektivität als Funktionserfordernis konzentriert, und allenfalls noch die Deformationswirkungen dieser Funktionalisierung anspricht

In der Sicht auf Subjektivität als selbst betriebene Unterordnung trifft sich Boes mit der postmodernen Organisationstheorie, die sich aktuell unter der Überschrift „critical management studies“ institutionalisiert (O’Doherty/Willmott 2001). Die „postmodernen“ AutorInnen wie Clegg, Willmott, Knights, Morgan oder Alvesson, in Deutschland neuerdings Bröckling, Lemke/Krasmann/Bröckling, Kocyba (alle 2000), Rieder (2001) und Moldaschl (2002) argumentieren jedoch anders als Boes, dass die Diskurse des Management und des Marktes die Subjektivität selbst konstituieren.

Den Ausgangspunkt bildet zunächst Foucaults Sicht der disziplinären Macht, die den überwachenden Blick und den gehorsamen Körper den Subjekten selbst einschreibt (Foucault 1979). Sie wird von den totalen Institutionen der Gefängnisse, Schulen und psychiatrischen Kliniken auf organisationelle Kontroll- und Management-Techniken übertragen. Neuere Beiträge beziehen zunehmend auch die Konzepte der späteren Foucault-Schriften über Biopolitik, Gouvernementalität und Selbsttechnologien ein (McKinlay/Starkey 1998; Bröckling/Krasmann/Lemke 2000; Moldaschl 2002). Sie verfolgen die These von einem Wechsel von der Disziplinar- zur Kontrollgesellschaft (Deleuze 1993), die zur Formie-

1993), die zur Formierung und Kontrolle der Subjekte weniger auf Sanktionen und Disziplinierung denn auf Motivation, Spaß und Intrinsik setze.

Subjektwerdung und Unterwerfungsbereitschaft, Akteurskompetenz und Angst vor deren Auflösung hängen dabei unauflöslich zusammen. Institutionen und Organisationen statten die Individuen mit materiellen und symbolischen Ressourcen aus, die ihnen erst einen Sinn von Autonomie verleihen. Sie produzieren also mit dem Subjekt dessen Selbstverantwortung und Selbstzurechnung. Diese Autonomie des Subjekts wiederum meint gleichzeitig Freisetzung und Überforderung, und darum investieren die Subjekte sie wiederum in die herrschenden Institutionen und Machtbeziehungen. Das ist *subjection* im Sinne Foucaults, gleichzeitig Subjektwerdung und Unterwerfung:

“Subjection is accomplished through the development of modern organizational practices and institutions – such as the clocking in system, the open plan office or the appraisal system – that *promote an accountability of the self*. Through their operation, modern subjects are constituted, whose sense of self-identity is invested in the reproduction of these practices – not simply to achieve material rewards or avoid punishments but *to gain and confirm a (self-disciplining) sense of their own normality as sovereign subjects*“ (Willmott 1994, 106, Hervorhebungen im Text).

Kritisiert wird diese Perspektive insbesondere aus der Sicht „traditioneller“, materialistischer *labour process theory* (Thompson/Ackroyd 1995; Thompson/Smith 2000). Indem sich die „Critical-Management“-Perspektive auf die Beteiligung der Subjekte an der Reproduktion organisationeller Herrschaft konzentriert, scheinen diese auch in betrieblichen Auseinandersetzungen immer schon in die Diskurse des Managements eingespannt. Damit wird die Wirksamkeit dieser Diskurse tendenziell überschätzt:

“the shift towards the primacy of discourse and the text encourages the removal of workers from the academic gaze and the distinction between the intent and outcome of managerial strategies and practices is lost“ (Thompson/Ackroyd 1995, 629).

Es fehlt dann an Kriterien für die „reale“ Wirksamkeit von Managementdiskursen im Verhältnis zu „härteren“ Strukturierungen, zu anderen Diskursen und Praxen und zu den (hier unterstellten) ein Stück weit eben doch eigensinnigen Strukturierungsleistungen der Subjekte.

Sowohl Subsumptions- als auch Konstitutionsansätze fokussieren dabei auf intendierte Folgen managerieller Strategien oder jedenfalls auf Prozesse, die diesen ziemlich ähnlich sehen. Im Ergebnis richten die Subjekte sich selbst – angstvoll oder verführt – konsistent auf die Erfordernisse „des“ Marktes aus.

Dem steht eine Perspektive nicht intendierter Nebenfolgen gegenüber. Sennetts flexible Menschen etwa (1998) verzeichnen infolge von Vermarktlichungs- und Flexibilisierungsprozessen eine „Korrosion des Charakters“ (so der englische Originaltitel des Buches). Es korrodiert in der humanistisch-wertkonservativen Sicht Sennetts die Orientierung auf Kontinuität, langfristige Erzählungen und Generationen übergreifende Erfahrungen. Die flexibilisierten, freigesetzten oder selbst Karriere-Risiken eingehenden Menschen müssen sich ihre Entscheidungen zwar selbst zurechnen, werden aber dabei von der Gestalthaftigkeit beruflicher Identitäten und kollektiver Zugehörigkeiten abgeschnitten und zu „Gefangenen der Gegenwart“ (S. 121). Sie arbeiten sich ab an der strukturellen Unmöglichkeit, Vergangenheit anzueignen, in der Gegenwart zu leben und Erfahrungen in die Zukunft fortzuschreiben (vgl. Munro 1998; Holtgrewe 2000a und b). Auch Castells (1996) tendiert meines Erachtens leicht zu einer Erosionsthese. Indem Zeit in der Netzwerkgesellschaft zur strategischen Ressource wird, erodiert bei ihm die zeitlose Zeit „des Netzes“ soziale und körperliche Zeiten und Rhythmen (S. 464ff.) – und eben darum suchen verschiedene ethnische und soziale Gruppen kompensatorisch und komplementär „eigene“ Identitäten zu rekonstruieren (Castells 1997).

1.2 Entfaltung

Die Seite der Entfaltung von Subjektivität und Autonomie hat – nach der Desillusionierung der Subjektivierungs-TheoretikerInnen durch das Übergewicht, das der Markt über die Logik kommunikativer Rationalisierung gewonnen hat – erst neuerdings wieder an Aufmerksamkeit gewonnen, und zwar, wenn wir die managementorientierte *empowerment*-Literatur einmal ausblenden, auch auf Seiten der Linken. Herkömmlicherweise werden die Entfaltungschancen der Informatisierung weniger in der Arbeitsforschung als im Blick auf kulturelle Praxen im Netz untersucht: Virtuelle und abstrakte Welten ermöglichen auch das Spielen und Experimentieren mit und Reflektieren über Identität (z. B. Turkle 1995).

Maurizio Lazzarato (1998; 2002), Paul Adler (2001a und b) oder André Gorz (2002) analysieren im Rückgriff auf Marx die Kompetenzen, die die Subjekte im flexibilisierten und wissensintensiven Kapitalismus entwickeln, als Momente der Produktivkraftentwicklung. Steigende Qualifikationen, umfangreichere und ganzheitlichere Arbeitsaufgaben, eine Informations- und Kommunikations-

technikentwicklung, die Möglichkeiten und Anforderungen horizontaler Koordination und Kommunikation gleichermaßen steigert, werden damit zur Grundlage sozialer Aufbrüche und Transformationen:

„The development of capitalism thus tends to create a working class that is increasingly sophisticated and increasingly capable of undertaking successfully the kind of social transformation we hope for“ (Adler 2001b, 392).

Lazzarato (1998) bezieht hier ausdrücklich die Anforderungen interaktiver Dienstleistungs- und Kommunikationsarbeit ein. Zwar nimmt die Kommunikationsarbeit Warenform an, aber

„in diesem Prozeß ... [betrifft] die Transformation in die Warenform eine Besonderheit ästhetischer Produktion nicht [...], nämlich die kreative Beziehung zwischen ‚Autor‘ und ‚Publikum‘ (Lazzarato 1998, 60).

Dort ist unvermeidlich Raum für Kreativität und Intersubjektivität – eine real-materielle Aktualisierung der Gebrauchswert-, Expressions- und Bedürfnisorientierungsseite von Arbeit, die sich gerade nicht in der Subsumtion von Emotion und Ästhetik erschöpft. Wo Boes zwar eine theoretische Emanzipationsmöglichkeit ausmacht (1996, 175), die er aber letztlich in den Kontrollpotenzialen der Technik und der Hegemonie von Managementdiskursen untergehen sieht, nehmen diese Autoren die sozialen Möglichkeiten in einem entschlossenen „look on the bright side“ (Monty Python) auf. Mit einem eher von Weber denn von Marx inspirierten theoretischen Hintergrund ist hier auch Himanen (2001) „Hacker Ethic“ einzuordnen, die der protestantischen Ethik eine sich entwickelnde Ethik lustvoll-selbstbestimmter Verbindung von Arbeit und Spaß gegenüber stellt, die Hinanen in den Arbeitsorientierungen und Arbeitsweisen der Hacker, also selbstständiger oder/und nicht-erwerbsarbeitender ComputervirtuosInnen sieht.

Ob jedoch, wie die aktualisierte digital-marxistische Vorstellung der Produktivkraftentfaltung bei Adler das nahe legt, in der Tat die *Klasse* der qualifizierten KommunikationsarbeiterInnen den Akteur neuer arbeitspolitischer Auseinandersetzungen abgibt, ist fraglich. Es lohnt sich, sich an Schmidts These zu erinnern, dass mit der Informatisierung der Arbeit gegenüber der Versachlichung der Betriebspolitik die „Politisierung der Sache“ eine neue Qualität gewinne:

„In diesem Zusammenhang werden auch neue Formen der sozialen ‚Widerständigkeit‘ wichtig, die im Vergleich zur klassischen Konfrontation (Kapital versus Arbeit) in zunehmendem Maß über Profession und Organisation und nicht mehr über Klassenzugehörigkeit und kollektive Interessenvertretung vermittelt werden“ (1989, 248).

1.3 Der Arbeitskraftunternehmer

Eine eigentümliche Stellung auf der Kippe zwischen Unterwerfung und Entfaltung nimmt der berühmte Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2000; 2003) ein. Er oder sie übernimmt eben die Funktionen selbst und selbstgesteuert, die vordem der Arbeitsorganisation zukamen: Die Arbeitskraft kontrolliert, ökonomisiert und rationalisiert sich nunmehr selber, womit sich Kontrolle, Ökonomisierung und Rationalisierung entgrenzen und das „ganze Leben“ einbeziehen.

Dabei verändert sich die Definition von Arbeit und Leistung (vgl. Voßwinkel 2000; 2002; Neckel 2000; Holtgrewe 2000b). Es geht weniger um die verlässliche Erfüllung von Aufgaben und die kompetente Anwendung von Routinen als um betrieblich wahrnehmbare Beiträge zum Markterfolg. Das Beschäftigungsverhältnis bildet nicht mehr die Grundlage, auf der Leistungen erbracht werden, sondern seine Geltung steht immer wieder neu unter dem Vorbehalt des Erfolgs, wenn der Arbeitskraftunternehmer sich und seine Leistung immer wieder verkaufen muss.

Jedoch werden – dies ist gegenüber dem Arbeitskraftunternehmer zu ergänzen – die Kriterien dieses Erfolgs durch die Organisationen erst im Nachhinein spezifiziert, wenn externe oder interne Märkte darüber entscheiden. Insofern müssen die ArbeitskraftunternehmerInnen – entsprechend dem Risiko schumpeterianischer UnternehmerInnen – ins Ungewisse hinein handeln, bzw. auch die Risiken unternehmerischen Handelns werden ihnen zusammen mit dem Transformationsproblem durch die Betriebe weitergereicht.

Damit aber stellen sich nunmehr auch für die Individuen die Probleme, die wir aus der Organisationssoziologie kennen: Opportunitätskosten, Pfadabhängigkeiten, Innovationsdilemmata und Kompetenzfallen. Die Erfüllung aktueller Anforderungen kann in Konflikt mit der Sicherstellung zukünftiger „employability“ geraten, Erfahrung und Spezialisierung mögen der Erschließung anderer und vielleicht zukunftssträchtiger Gelegenheiten im Weg stehen.

Offen bleibt bei Voß und Pongratz (1998; 2000), ob und wie Anforderung, Zurechnungsweise und Kompetenz, „Müssen“ und „Können“, einander tatsächlich entsprechen. Das Modell des Arbeitskraftunternehmers ist bei ihnen letztlich von der Anforderungsseite konzipiert. Tendenziell geht Subjektivität hier in der Erfüllung von betrieblichen und gesellschaftlichen Anforderungen auf.

In ihrer neuen Arbeit (2003) gehen Pongratz und Voß eben der Frage der empirischen Verbreitung des AKU nach – mit aufschlussreichen Ergebnissen. Bei den von ihnen befragten ArbeiterInnen und Angestellten fanden sie eine ausgesprochene Heterogenität zwischen den Dimensionen der Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung und Selbstrationalisierung. Während im Bereich der Leistungsorientierungen ein beachtlicher Teil der Angestellten eine selbstgesteuerte, lust- und anspruchsvolle und reflektierte Optimierung der eigenen Leistung verfolgte und sich neue Herausforderungen suchte, waren sie in der Planung ihrer beruflichen Perspektiven und der alltäglichen Lebensführung merklich weniger „unternehmerisch“. Selbstständigkeit können sich die von Pongratz und Voß Befragten schwerlich vorstellen – was die Autoren als Ungleichzeitigkeit und in einem zweiten Schritt als eine Dialektik von subjektiven Produktivkräften und Produktionsverhältnissen interpretieren, die durch die Subjekte selber geht, und mit der sie sich im Wege stehen. Dabei sehen sie Risiken gerade auf der Seite der Sicherheitsbedürfnisse: Die LeistungsoptimiererInnen „bezahlen“ ihre Gestaltungsspielräume und -ansprüche mit der „Abhängigkeit von der betrieblichen Rahmenstruktur“ (S. 126): Diese führt zu nicht honorierter Mehrarbeit, verschleppten Aufstiegen und ungesicherter Positionierung. Demgegenüber vermuten die Autoren in einer stärkeren Selbstökonomisierung, d. h. einer vermehrten Ausrichtung beruflicher Perspektiven auf den Markt statt den Betrieb, Chancen größerer Selbstbestimmung – wenn denn die Bereitschaften und Engagements durch Aushandlungsmacht auf dem Markt ergänzt werden, die institutionell und qualifikatorisch sicherzustellen wäre.

Mir scheint hingegen zweifelhaft, dass die präzise beschriebenen Orientierungen der „LeistungsoptimiererInnen“ als *arbeitskraftunternehmerisch* tatsächlich adäquat erfasst sind. Dieser Typus bezieht sich auf Ergebnis- und Erlebnisqualität seiner Arbeit, sucht neue Herausforderungen und kreiert sich die eigenen Arbeitsplätze – aber es ist fraglich, ob dieses Handeln sich wirklich auf einen Markt richtet. Es ist möglich, dass die Autoren hier der Rekursivität der eigenen Unternehmermetapher ein Stück weit auf den Leim gehen: Wenn die Arbeits- und Leistungsbezüge ihrer InterviewpartnerInnen als unternehmerisch bezeichnet werden, dann muss die Freiheit für entsprechende Betätigung auf dem Markt zu finden sein, denn dort agieren UnternehmerInnen nun einmal.

2. Unterwerfung und Entfaltung: einlinige Prozesse?

Gerade in der Widersprüchlichkeit und Ambivalenz des AKU-Bildes bündeln sich also die Probleme, die die Unterwerfungs- und die Entfaltungs-Sichtweisen gemeinsam haben. Beide unterstellen einen einlinigen Prozess sozialen Wandels, in dem es zwar Ungleichzeitigkeiten und sogar gut dialektisch Widersprüche gibt, die den Prozess vorantreiben, aber dessen Richtung und/oder Ergebnis schon festliegt. Klaus Kreimeier hat das in der taz in einem anderen Zusammenhang, dem der „Medialisierung“ der Politik, auf den Punkt gebracht:

„Vielmehr werden alle dominanten Diskurse seit einiger Zeit von einer großen Erzählung bestimmt, die uns glauben machen will, dass wir uns in einer Art Raumschiff befinden, dessen Route und Ziel wir nicht beeinflussen können. Egal ob von der Globalisierung, vom Primat der Ökonomie über die Politik [...], von der Beschleunigung der ‚Informationsspirale‘ [...] die Rede ist – die Rede selbst wird vom Topos der Unaufhaltsamkeit beherrscht“ (taz vom 26.6.2002).

Für politisches oder strategisches Handeln haben solche Engführungen bekanntlich ihre Funktion: Dort geht es um Handlungsfähigkeit, Komplexitätsreduktion, den Ausschluss von Alternativen, das Schaffen von Fakten und Orientierungen in einer wirren Welt – etwa unter dem Stichwort der „Steuerung durch Leitbilder“ (Dierkes u.a.1992). Wenn man aber als SozialwissenschaftlerIn Leittypen oder Leitbilder konstruiert, begibt man sich in die Gefahr, desgleichen den Ausschluss von Alternativen zu reproduzieren und einlinige Prozesse (vgl. Ortman 1995; Rose 2000), deren Ergebnisse man implizit schon voraussetzt, rekursiv zu unterstellen – also, letztlich, den Diskurs mit der Praxis zu verwechseln. Die Rede von der „-isierung“ oder der {Irgendwas}-Gesellschaft ist immer in Gefahr, das zu tun.

3. Subjektivität als eigenständige Strukturierungsebene

Damit soll nun nicht gewissermaßen voluntaristisch behauptet werden, soziale Auf- und Ausbrüche seien jederzeit und überall möglich. Managementdiskurse und allseitig zu institutionalisierendes Unternehmertum beeinflussen Orientierungen und Handlungsmuster der Subjekte durchaus. Sie arbeiten sich daran ab. Um zu untersuchen, wie und mit welchen Folgen sie das tun, kommt es jedoch darauf an, die Subjektivität als eigenständige Strukturierungsebene statt als

Funktionsreserve ernst zu nehmen und sich empirisch-fallrekonstruktiv die Konstitutions- und Bewegungsprozesse der Subjektivität selbst anzuschauen.

Meine eigene Empirie² führt hier auf eine Typologie von Positionierungsweisen der Subjekte, die deutlich macht, wie und unter welchen sozialen Voraussetzungen die Arbeitenden von organisationellen Transformationsprozessen betroffen werden oder in diesen gestaltend agieren können.

Die theoretische Grundlage dafür bietet die pragmatistische Theorietradition in der Lesart der neueren Kritischen Theorie (Joas 1996; Emirbayer/Mische 1998), mit der sich die Verteilung der Möglichkeiten kreativen Handelns und die Positionierung der Subjektivität zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft untersuchen lassen (Holtgrewe 2000a; 2002a und b). Ich habe Positionierungsweisen der Subjekte aufgefunden, die sich als

- Selbstflexibilisierung,
- retrospektive Vergemeinschaftung und
- aktivistischer Aufbruch

zusammenfassen lassen. Sie artikulieren die zeitliche Struktur des Handelns in je spezifischer Weise. Die Selbstflexibilisierung konzentriert sich auf die Gegenwart bis hin zur (von den Subjekten kultivierten) Absorption im Moment. Die retrospektive Vergemeinschaftung insistiert auf der Überlegenheit vergangener Orientierungen und Leistungen. Da sie vielfach dokumentiert ist (Sennett 1998; Holtgrewe 2000b; Blutner/Brose/Holtgrewe 2002), verzichte ich hier auf ihre ausführliche Darstellung. Der aktivistische Aufbruch mobilisiert Ansprüche an das Handeln und die Arbeit, denen in der Zukunft erst Geltung zu verschaffen ist. Gut pragmatistisch also wird Subjektivität durch die Weisen des Handelns

2 Ich beziehe mich auf die Studie zur Transformation der Telekom zwischen 1996 und 1999, gemeinsam mit Doris Blutner, Hanns-Georg Brose und Gabriele Wagner (Holtgrewe 2000 a und b; Wagner 2000; Blutner/Brose/Holtgrewe 2002), und auf das Projekt „Callcenter zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“, das ich 2000 – 2002 mit Sandra Arzbächer, Hanns-Georg Brose und Christian Kerst durchgeführt habe. Bei der Telekom haben wir den Wandel von der Infrastrukturbehörde zum Unternehmen in zwei Niederlassungen mittels ExpertInneninterviews, einer standardisierten Befragung der Beschäftigten und ca. 40 biographischen Interviews untersucht. Bei den Callcentern wurden 7 Betriebsfallstudien in unterschiedlichen Branchen durchgeführt: desgleichen mit ExpertInneninterviews, einer Beschäftigtenbefragung und in diesem Fall leitfadengestützten Einzel- und Gruppeninterviews mit Callcenter-AgentInnen. Meine Habilitationsschrift analysiert diese Empirie ausführlich im Hinblick auf die Positionierungen der Subjektivität und die Verteilung von Chancen und Restriktionen kreativen Handelns (Holtgrewe 2002a).

konstituiert, und diese wiederum sind subjektiv voraussetzungsvoll und pfadabhängig. An den im Folgenden vorgestellten Fällen werden die Muster der Selbstflexibilisierung und des aktivistischen Aufbruchs deutlich. Die beiden biographischen Fallstudien zeigen Positionierungen einzelner Subjekte, die Geschichte eines Arbeitskampfes macht die soziale Möglichkeit kollektiver Aufbrüche und den voraussetzungsvollen Charakter deutlich.

3.1 Selbstflexibilisierung zwischen Anpassung und Distanzierung

Frau Kunz ist zum Zeitpunkt des Interviews 26 Jahre alt, hat nach dem Abitur die Verwaltungsfachhochschule der Telekom besucht und ist im gehobenen Dienst in der Marketing-Abteilung der Niederlassung A tätig, wo sie Produktpräsentationen organisiert.³ Sie bearbeitet die ungewissen Perspektiven und stetig wechselnden Anforderungen mit einem biographischen Muster der Minimierung von Erwartungen und Befristung von Perspektiven:

„Man kann immer nur bis morgen denken, das Optimale daraus machen, sich selbst sagen, du hast alles – das Optimale – gemacht und kannst dir nichts vorwerfen, und dann wieder den nächsten Schritt gehen.“

Neben dem Beruf verfolgt sie in ihrer Freizeit ein künstlerisches Projekt: Sie schreibt am Drehbuch für einen Liebesfilm, dessen Plot sie aber nicht erzählen kann, weil es dabei eher auf das „Wie“ ankomme. Dabei plant sie zwar eine spätere Vermarktung des Drehbuchs, aber sie hat sich noch nicht näher mit der Seite der Verwertung befasst. Es kommt ihr beim Schreiben auf den Prozess und das Genießen des Prozesses an und gerade nicht auf das Ergebnis. Diese Akzentuierung des Prozesses, in dem sich sowohl das Produkt als auch die Autorin auflösen, strukturiert auch ihre Selbstpositionierung in der Organisation. Auf die Frage, welchen Rat sie einer Kollegin geben würde, die wissen möchte, wie man am besten Karriere bei der Telekom macht, gibt sie folgende Antwort:

„Ich würde ihr den Rat geben, den ich auch ganz am Anfang in meiner Anwärterzeit bekommen habe. Wo ein Ressortleiter gesagt hat: Wir bei der Telekom sind alles freischaffende Künstler. [...] Ja, im Grunde genommen, so sagt er: Letztendlich muss man das alles ein bisschen selbst organisieren und immer, - Ja, kann man schlecht erklären.

[...]

I: [...] Vermissen Sie das dann auch manchmal, dass Sie das Gefühl haben, kaum hat man mal was aufgebaut als freischaffende Künstlerin, schon muss man wieder ganz von vorne anfangen?

3 Vgl. zu dieser Fallstudie Holtgrewe/Wagner 1998; Wagner 2000.

Nein, eben nicht – nicht. Ich denke, das beinhaltet das ja. Das ist ja ein Widerspruch. Freischaffende Künstler beinhaltet ja, dass man – wie gesagt, akzeptiert, dass das Leben ein ständiger Fluss ist. Und man sich dem immer neu anpasst.“

Es ist also einerseits gut möglich, dass im Sinne einer differenzierungstheoretisch unterfütterten Entfaltungsthese Anforderungen an die Subjekte und deren Kompetenzen in ein Steigerungsverhältnis treten können: Wer individualisierte, spiralförmige Karrieren durch Projekte und befristete Engagements durchläuft, macht in und mit den wechselnden Anforderungen und Zugehörigkeiten auch vielfältige Erfahrungen, die ihr oder ihm dann wieder als Deutungsressource für neue Situationen zur Verfügung stehen können. Aber: Am Fall von Frau Kunz wird deutlich, dass die flexibilisierten beruflichen Verläufe oder schon deren Antizipation einen Modus der Selbst-Flexibilisierung nahe legen können, der gerade auf die Vermeidung von Festlegungen abzielt und damit das Strukturieren selbst unter Vorbehalte stellt. Ein analoges Muster, das eher den Arbeitsplatzwechsel einbezieht, haben Kleemann und Matuschek (2002) in der hohen Fluktuation der Belegschaften in einem Callcenter mit durchaus anspruchsvoller Arbeit aufgefunden.

Die Selbst-Flexibilisierung, die gut qualifizierte jüngere KommunikationsarbeiterInnen betreiben, hat dabei die beiden Seiten der optimierenden Anpassung und der Distanzierung. Die Arbeitenden leben, funktional zu den Anforderungen von wechselnden Projekten passend, die Flexibilität wechselnder An- und Herausforderungen. Jung, qualifiziert und anpassungswillig wie sie sind, gehen solche Beschäftigte mit ihren subjektiven „Investitionen“ eher haushälterisch-vorsichtig als unternehmerisch um. Sie antizipieren den Burnout, suchen Enttäuschungen zu vermeiden statt sie sich zuzurechnen, und kultivieren Handlungsräume, die ihnen andere Erfahrungen erschließen. Den Risiken, die ihnen von der Organisation durchgereicht werden, stellen sie höchstpersönliche Weisen der Verteilung von Risiken und der subjektiven Absicherung gegenüber. Sie tun dies durchaus nicht im Modus arbeitskraftunternehmerischer Dynamik.

Das ist die Seite der Bewirtschaftung subjektiver Ressourcen. Auf der symbolischen Ebene finden wir ein weiteres bedeutsames Moment: Gegenüber der Logik der Optimierung, d. h. der Orientierung am Ergebnis, führt Frau Kunz die Absorption im Prozess des quasi künstlerischen Schaffens an. Auch sie passt zur Vermeidung von Enttäuschungen: Zeit, die man konzentriert und vom Prozess des Arbeitens und Interagierens absorbiert verbracht hat, kann als schon lohnend eingesetzt gelten, losgelöst vom Resultat. Etwas Ähnliches wie jener „flow“, den etwa Csikszentmihalyi (1991) psychologisch als Glücksmoment anspruchsvoller Tätigkeit (ob es sich um kreative Arbeit, Kunst oder Sport handelt) beschreibt (vgl. auch Himanen 2001), wird von diesen Beschäftigten für weniger spektaku-

läres Schaffen in Anspruch genommen. Und darin steckt, verbunden mit der Vermeidung von Enttäuschungen und der Ungewissheit des Erfolgs, auch ein Moment der Relativierung organisationell verfügbarer Leistungskriterien, denn diese hängen ja am Ergebnis, nicht am Prozess. Willmott (1994) sieht in einer solchen „de-subjection as a condition of full participation in the immediacy of the moment“ (S. 120) einen postmodernen Ausweg aus den Belastungen und Behinderungen organisationell konstituierter Subjektivität analog zu bestimmten kulturellen Praxen, wie der Jazz-Improvisation oder dem Zen-Buddhismus.⁴ So weit würde ich in der normativen Aufwertung dieses Aspekts für die selbstflexibilisierten Menschen nicht gehen. Die Absorption in der Gegenwart hat in der Tat ein widerständiges Moment gegenüber der Ergebnisorientierung der Organisationen, aber sie hat den Preis, Ansprüche auf die Gestaltung der Zukunft aufzugeben.

Mit der Selbstflexibilisierung verbunden sind also weder ausschließlich Anpassungsbereitschaft und distanzlose Übernahme organisationeller Anforderungen, noch notwendigerweise kulturevolutionäre Aufbrüche. Auch jene Subjekte aber, die in unseren Untersuchungsfällen den Sennettschen „flexiblen Menschen“ am nächsten kommen, vollbringen Distanzierungs- und Balanceakte, definieren Leistung und Qualität auf eigensinnige Weise und erheben eigene Ansprüche. Aber sie tun dies auf spezifisch defensive Art, in einerseits voraus-eilender Auslieferung an die Gegenwart, andererseits einem denkbar vorsichtigen Umgang mit sich selbst, der die Risiken der Festlegung und Enttäuschung zu vermeiden sucht.

3.2 Aktivistischer Aufbruch: Engagement und Emanzipation

Auch Frau Baer, eine Telekom-Betriebsrätin (s. ausführlicher Blutner/Brose/Holtgrewe 2002, 183ff.), greift zu ihrer Positionierung in der Organisation auf ein anderes Erfahrungsfeld zurück, nämlich das politischen Engagements und sozialer Bewegung. Durch ihre Biographie zieht sich ein Muster der Selbstbindung an persönlich-politische Weiterentwicklung und Entfaltung, mit dem sie sich durchaus bewusst daran hindert, in der Normalität unterzugehen. Sie nimmt sich selbst auch normativ in die „Pflicht“, sich neue Räume und Handlungsfelder zu

4 Schon Marx stellt im „Kapital“ die Seite der Planung und Steuerung im Arbeitshandeln dem Thema von Absorption und Genuss in der Arbeit gegenüber. Zweckmäßiger Wille und Aufmerksamkeit sind umso nötiger, je weniger die Arbeit „durch den eigenen Inhalt und die Art und Weise ihrer Ausführung den Arbeiter mit sich fortreißt, je weniger er sie daher als Spiel seiner eigenen körperlichen und geistigen Kräfte genießt“ (1867, 193).

erschließen, sich zu engagieren und dabei eigene Defizite aufzuarbeiten und möglichst zu beheben.

Frau Baer ist zum Zeitpunkt des Interviews 44 Jahre alt, Beamtin im mittleren Dienst, freigestellte Betriebsrätin mit einer Wochenarbeitszeit von 30 Stunden und Mutter zweier Töchter. Sie hat, als die Töchter größer sind, zusätzlich zur Arbeit ein Weiterbildungsstudium aufgenommen, das sie anstrengt, ihr aber Spaß macht. Nach dem Abschluss ergibt sich die Gelegenheit, als Betriebsrätin zu kandidieren, da eine Frau gesucht wird, die sich freistellen lässt. Vorher war Frau Baer für die Administration der hausinternen Telefonvermittlungsanlage verantwortlich, eine klassisch-unauffällige Gewährleistungsarbeit, mit der sie „ganz glücklich“ war. Als im Zuge der Reorganisation Leistungskriterien verstärkt zum Kriterium für berufliche Chancen und Zumutungen werden, funktioniert ihre Distanzierung von den organisationellen Anerkennungskriterien nicht mehr:

„Aber wenn dann nachher gesagt wird, so, deswegen kriegen andere dann einen höherwertigen Arbeitsplatz, das vielleicht noch nicht mal deswegen, aber wegen der Anerkennung. Das wollte ich dann so nicht auf mir sitzen lassen (lacht).“

Frau Baer also vollzieht, indem sie über Leistung und Anerkennung reflektiert, die Schritte eines „Kampfes um Anerkennung“ ganz nach Honneth (1994): Sie verbucht eine individuelle Kränkung, von der sie sich wieder distanziert, nimmt gleichzeitig als Betriebsrätin die ungerechten Strukturen in den Blick und setzt sich für deren Transformation ein. Diese Darstellung basiert natürlich auf ihrer biographischen Entwicklung, spiegelt diese aber auch: Sie hat auch ihr Studium aufgenommen, weil

„ich mir das beweisen wollte, dass ich das kann und dass ich eben gerade unter den Lebensbedingungen – äh – das jetzt auch hinkriege oder hingekriegt habe, das hat mich da – mich da auch schon so gestärkt.“

Der von ihr gewählte Studiengang verbindet Bildung, biographische und politische Reflexion. Er entspricht also Frau Baers energisch betriebener Selbstfestlegung auf „alternative“ Wege der Entwicklung. Frau Baer gibt diese Erfahrung die Deutungsressource an die Hand, die Reorganisation der Telekom politisch-normativ zu bewerten und sich zu engagieren. Und der Wechsel in den Betriebsrat nach dem Abschluss ist zwar keine Höherqualifizierung nach gängigen Kriterien, ermöglicht ihr – und zwingt sie – aber, diese Kriterien entsprechend dem eigenen Anspruch weiter zu relativieren.

Vergleicht man die beiden Fälle, so werden die biographischen Voraussetzungen für die Möglichkeiten deutlich, sich von organisationellen Anforderungen zu distanzieren und ihnen gegenüber handeln zu können. Beide Frauen beziehen sich zur Deutung ihrer Situation in der Organisation auf andere Handlungsfelder und -erfahrungen. Frau Kunz aber erschließen ihre Kreativitätserfahrungen keine Distanzierungsmöglichkeiten: Am Erfolg, der ihr ein Standbein für eigensinnige Reflexionen und Strukturierungen einbringen würde, hindert sie sich mit ihrer

Orientierung auf einen Schaffensprozess, der alle „Werke“ wieder zur Disposition stellt, sie aber auf dem Weg der Relativierung *organisationaler* Erfolgskriterien auch nicht voranbringt. Frau Baer sucht sich bewusst und gegründet auf eine Selbstpositionierung in politischer Arbeit und sozialer Bewegung Erfahrungsräume und Projekte, die ihr dies ermöglichen und sie darin bestärken.

3.3 Kollektiver Aufbruch

Ein Fallbeispiel, das die Transformation der eigenen Handlungsbedingungen kollektiv und damit weiter treibt, entstammt unserer Callcenter-Untersuchung. Es handelt sich um die Auseinandersetzungen um die Schließung des Bochumer Callcenters der Citibank (ausführlicher s. Holtgrewe 2002b).⁵ Der Fall ist zwar einigermaßen exzeptionell, aber er macht die sozialen Möglichkeiten deutlich, die in der aktivistischen Aufwertung „neuer“, informatisierter Kommunikationsarbeit durch die Beschäftigten selber liegen.

Die Citibank bietet seit Ende der 80er Jahre auch in Deutschland Telefonbanking an und eröffnete 1989 Callcenter in Bochum und Duisburg, die damals Telecenter hießen. Rekrutiert wurden dazu in erster Linie Studierende. In Bochum handelte sich das Unternehmen damit ein spezifisches Arbeitskräftepotenzial ein: Über persönliche Empfehlungen rekrutierten sich AktivistInnen aus der Hochschulpolitik und linker Politik allgemein und aus einer Vielzahl kultureller und künstlerischer Projekte, einer politisch-subkulturellen Szene, die damals an der Bochumer Universität recht präsent war. Bei ihnen fügte sich die Callcenterarbeit in patchworkartige Zusammenstellungen aus Lebenskunst, politischer Arbeit, Studium und Jobs – und sie brachten Organisationserfahrungen und Mobilisierungsbereitschaften mit. Obwohl das Callcenter außerhalb der Tarifvereinbarungen des Bankgewerbes stand, wurde alsbald ein Betriebsrat gefordert und gegründet (vgl. Girndt 1997), der recht erfolgreich agierte. Über die materiellen Interessen hinaus stilisierten die BetriebsrätInnen ihre Aktivitäten auch in kulturellen und politischen Begriffen. Beansprucht wurde – über die Aneignung des Erfolgs der Citibank – eine Dienstleistungs*professionalität*, die die Gestaltung der eigenen Arbeit einschließt und legitimiert und diesen Anspruch ausdehnt auf eine sozial bewegte Avantgarderolle in Kämpfen gegen globale McDonaldisierung.

1998 wurde die Schließung des Bochumer Callcenters für 1999 angekündigt. Sowohl in Bochum, als auch in Duisburg formierte sich Widerstand. Die Kampagne hatte ihren Höhepunkt in einem Streik im Callcenter. Am 8. Dezember 1999 waren von elf bis sechzehn Uhr die Citifinanzberatung und der Fachhändlerservice nicht erreichbar Während der Streik in Kündi-

5 Die Fallstudie basiert auf Interviews, die die Autorin gemeinsam mit Lars Gundtoft mit Beteiligten geführt hat, auf Beobachtungen bei öffentlichen Solidaritätsveranstaltungen und auf einer Auswertung der Presseberichterstattung und der extensiven Dokumentation der Ereignisse im Internet, die ein integraler Teil der Auseinandersetzung war. Die AktivistInnen haben durchaus die Absicht, mit der (potenziell) globalen Vernetzung der Kampagne Pionierarbeit für Gewerkschaften und Arbeitskämpfe zu leisten. (<http://www.labournet.de/call-op/home.htm>.)

gungen und Abfindungen endete, führten einige der Bochumer TeilnehmerInnen ihre Aneignung von Dienstleistungs-Professionalität einen Schritt weiter. Sie nutzten ihre Erfahrungen aus der Callcenter-Arbeit und der Kampagne sowie die Reputation für Mobilisierungsfähigkeit und Reflexion, die sie auch bei den Gewerkschaften hatten erwerben können, um ihre Abfindungen in ein eigenes Unternehmen zu investieren. Die Tekomedia GmbH (<http://www.tekomedia.de>) bietet Informations- und Kommunikationsdienstleistungen, Qualifizierung und Beratung für Gewerkschaften, Beschäftigungsinitiativen und andere Organisationen des öffentlichen Sektors an.

Tekomedia ist insofern nicht „nur“ ein Unternehmen, sondern ein Netzwerk von Projekten mit diversen Kooperationspartnern. Es konvertiert politische Reputation in Unternehmertum, politische Unterstützer in potenzielle Kunden und Kooperationspartner, und symbolische in materielle Verfügung über den Dienstleistungs-Arbeitsprozess. In dem vernetzten Aktionsfeld von Non-Profits, Weiterbildung und Beratung, in dem Tekomedia agiert, ist der Erfolg in der Tat konvertibel: Auch wenn der „rein“ ökonomische Erfolg ungewiss ist, erhöhen Reputation, Einfluss und Expertise seine Wahrscheinlichkeit.

Die flexibilisierten Einsatzformen von Subjektivität in Organisationen also können in der Tat neue Spannungen hervorbringen zwischen den Ansprüchen an Qualifikationen und Kompetenzen und den Möglichkeiten, diese auch einzusetzen, zwischen Versprechen von Eigenverantwortung und fehlenden oder wieder verschütteten Handlungsspielräumen, zwischen Verheißungen von Entfaltung und faktischer Restriktion. Hier liegen in der Tat Entfaltungschancen für die Subjekte, aber diese hängen nicht einfach und schon gar nicht „automatisch“ an der Produktivkraftentwicklung im Sinne steigender Kompetenzen. Sie basieren auf der Aktualisierung von normativen Ansprüchen durch die Subjekte selber – und deren Quellen sind die Gebrauchswertseite der Arbeit *und* die Vielfalt sozialer Erfahrungen und Zugehörigkeiten.

Mit der Rekrutierung „neuer“ Beschäftigtengruppen wird es möglich, dass Arbeitende mit vielfältigen Erfahrungen entsprechende Identitäten in Arbeitskonflikte mitbringen. Diese auf „Arbeitskraft-Unternehmertum“ einzuebnen, würde gerade den meines Erachtens zentralen Aspekt des Konflikts und der fluiden Transformation von Handlungsfeldern und der Selbsttransformation von Subjekten ausblenden, aus dem sich in der Empirie voraussetzungsvolle Entfaltungschancen subjektiver Arbeit entwickeln. Solche Aufbrüche innovativer Transformation der eigenen Handlungsbedingungen lassen sich eher als soziale Bewegung fassen. Sie führen die Akteure aus Organisationen hinaus und in neue, andere Organisationen und organisationelle Felder hinein. Sie erfordern kreative Leistungen, die auf die Bedingungen des jeweiligen kreativen Handelns und deren *bewusste* Re/Produktion reflektieren.

Zu solchen Aufbrüchen kommt es, wenn die subjektiven Bezüge auf Arbeitsanforderungen über die Organisation hinausweisen und von den Subjekten handelnd in Bewegung gesetzt werden. Das kann in bestimmten Situationen bestimmten Subjekten gelingen. Die Situationen, die wir skizziert haben, sind solche, in denen nicht nur Interessen verletzt, sondern gerade die subjektiven und wertmäßigen Bezüge auf die Arbeit missachtet, aber nicht umfassend entwertet wurden: Die Ansprüche auf Qualität und auf die Anerkennung von Pionierleistungen und deren kooperativen Voraussetzungen bei den CitibankerInnen und die auf Achtung als Frau und als Gewährleisterin bei Frau Baer (die diese Aspekte komplex ins Verhältnis setzt). Sich an diesen Punkten missachtet zu fühlen und etwas dagegen zu unternehmen, nämlich Zusammenhänge und Kooperationsformen zu suchen und herzustellen, die den Subjekten Anerkennung verschaffen, setzt voraus, dass die Subjekte hier, in der Qualität ihrer Arbeit, Ansprüche entwickelt und subjektiv „besetzt“ *haben* und dass sie diesen Ansprüchen in die Zukunft hinein Geltung zutrauen und abfordern.

4. Fazit

Die Effekte organisationeller Flexibilisierung und Vermarktlichung münden in der Tat in steigende und veränderte Anforderungen an die Beschäftigten. Sie müssen vermehrt die Voraussetzungen ihrer eigenen Arbeit *organisieren*, weil sie die erforderlichen Regeln und Ressourcen, Deutungen und Normen nicht notwendigerweise in der Organisation vorfinden. Daher importieren sie Erfahrungen, Wissensbestände und Wertcommitments – und sie machen eigenen Sinn aus den konkret situierten Anforderungen der Arbeit. Sie vollbringen vielfältige Übersetzungs- und Artikulationsleistungen zwischen den sozialen Sphären, in denen sie sich bewegen, zwischen eigener und organisationeller Erfahrung, Situation und Zukunftsperspektive.

Damit freilich werden organisationelle Macht und Kontrolle nicht aufgehoben. Sie verschieben sich vielmehr: Von der direkten Steuerung von Handlungen, Deutungen und Relevanzen auf die Definitionsmacht über Regeln und Ressourcen, auf die „Lufthoheit“ über Erwartungen und Bewertungskriterien, auf die „Kontrolle des Zusammenhangs“ (Wolf 1997), auf Einfluss und Hegemonie eher als auf direkte Machtausübung. „Kontrolle durch Autonomie“ (Sauer/Döhl 1994)

bleibt Kontrolle, aber sie bleibt eben auch unvollständig und lückenhaft (Friedberg 1995). Dazu, Subjekte umfassend zu konstituieren, reicht sie nicht aus.

Entsprechend mündet die Aktivierung und Mobilisierung der Subjekte nicht notwendigerweise in erweiterte Gestaltungs- und Partizipationschancen. Diese sind weiterhin und pfadabhängig ungleich verteilt. Wer vielseitige Erfahrungen, hohe, gegebenenfalls auch organisationsübergreifend verwendbare Fähigkeiten, soziales Kapital und Organisationskompetenz mitbringt, wie die politischen AktivistInnen im Citibank-Callcenter oder auch erfahrene Telekom-BetriebsrätInnen, die oder der kann sich auch weitere Betätigungsfelder erschließen, neue Ansprüche ins organisationelle Feld einführen und gegebenenfalls dieses transformieren. Gestaltend und projektiv handeln zu können und sich damit weitere Perspektiven zu erschließen, hängt – rekursiv – davon ab, dass man schon welche hat.

Arbeitspolitische Transformationsprobleme und umkämpfte Terrains werden also keineswegs flächendeckend in die Subjekte selbst verlagert. Jedoch nehmen sich die sozialen Aufbrüche und Kämpfe in den hier untersuchten „neuen“ Feldern zerstreut, punktuell, kontingent und komplex aus. Das ist nicht verwunderlich, wenn es darum geht, angesichts eines Übergewichts an Vermarktlichung die Grenzen von Märkten, angesichts individualisierter Zugehörigkeiten kollektive Ansprüche, und angesichts einer ökonomistisch verkürzten Sicht auf Innovation die Bedingungen kreativer Entfaltung zu gestalten.

Literatur

- Adler, Paul (2001a): Critical in the Name of Whom and What? in: *Organization* 9, 3, 387 – 395.
- Adler, Paul (2001b): Towards collaborative independence: A century of change in the organization of work. Chapter prepared for a volume commemorating the 75th anniversary of Industrial Relations Counselors (IRC), Version vom 28. Dezember 2001, Ms.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt* 43,1, S. 6 – 19.
- Baethge, Martin (1999): Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt? In: Schmidt, Gerd (Hg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozeß*, Berlin, 29 – 44.
- Behr, Michael (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? Ein Konzept zum Verständnis posttraditionaler Formen betrieblicher Sozialintegration. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24, 325 – 344.
- Blutner, Doris/ Brose, Hanns-Georg/ Holtgrewe, Ursula (2002): *Telekom – wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG*, Konstanz.
- Boes, Andreas (1996): Formierung und Emanzipation. Zur Dialektik der Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. In: Schmiede, Rudi (Hg.): *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*. Berlin, 159 – 178.
- Bröckling, Ulrich (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling/ Krasmann/ Lemke (Hg.), 131 – 167.
- Bröckling, Ulrich/ Krasmann, Susanne/ Lemke, Thomas (Hg.) (2000): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*, Frankfurt/Main.
- Castells, Manuel (1996): *The rise of the network society*. Oxford.
- Castells, Manuel (1997): *The power of identity*. Oxford.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1991): *Flow: the psychology of optimal experience*. New York.
- Deleuze, Gilles (1993): Postskriptum über die Kontrollgesellschaften. In: Deleuze, Gilles: *Unterhaltungen. 1972 – 1990*, Frankfurt/Main oder <http://www.nadir.org/nadir/archiv/netzkritik/postskriptum.html> [12.6.01].
- Deutschmann, Christoph (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller Imperialismus des Managements. In: *Soziale Welt* 40, 3, 375 – 396.
- Dierkes, Meinolf/ Hoffmann, Ute/ Marz, Lutz (1992): *Leitbild und Technik. Zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen*. Berlin.
- du Gay, Paul/ Salaman, Graeme (1992): The cult(ure) of the customer. In: *Journal of Management Studies* 29, 4, 615 – 633.
- Emirbayer, Mustafa/ Mische, Ann (1998): What is agency? In: *American Journal of Sociology* 103, 962 – 1023.
- Foucault, Michel (1979): *Überwachen und Strafen*, Frankfurt/Main.

- Friedberg, Erhard (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/Main, New York.
- Girndt, Cornelia (1997): *Anwälte, Problemlöser, Modernisierer. Betriebsratsreportagen*. Gittersloh.
- Gorz, André (2002): *Welches Wissen? Welche Gesellschaft?* In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hg.): *Gut zu wissen. Links zur Wissensgesellschaft*. Münster, 14 – 35.
- Hancock, Phil/ Tyler, Melissa (2001): *Managing Subjectivity and the Dialectic of Self-Consciousness : Hegel and Organization Theory*. In: *Organization* 8, 4, 565 – 585.
- Heidenreich, Martin (1996): *Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften*. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24, 1, 24 – 43.
- Himanen, Pekka (2001): *The hacker ethic and the spirit of the information age*. New York.
- Holtgrewe, Ursula (2000a): „Wer das Problem hat, hat die Lösung.“ Strukturierung und pragmatische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: *Soziale Welt* 51, 2, 173 – 190.
- Holtgrewe, Ursula (2000b): „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozeß organisationeller Transformation. In: Holtgrewe/ Voswinkel/ Wagner (Hg.), 63 – 84.
- Holtgrewe, Ursula (2002a): *Flexible Menschen in flexiblen Organisationen? Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns*. Habilitationsschrift, Duisburg.
- Holtgrewe, Ursula (2002b): *Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive*. In: Moldaschl/ Voß (Hg.), 195 – 218.
- Holtgrewe, Ursula/ Voswinkel, Stephan/ Wagner, Gabriele (Hg.) (2000): *Anerkennung und Arbeit*, Konstanz.
- Holtgrewe, Ursula/ Wagner, Gabriele (1998): *Von der Mitgliedsrolle zum biographischen Grenzmanagement: Exklusion und Inklusion in Organisationen der Hochmoderne*. Beitrag zur Tagung „Organisation und gesellschaftliche Differenzierung“ am 29./30. Oktober 1998 in Wuppertal. Duisburg (unv. Ms.) .
- Honneth, Axel (1994): *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Frankfurt/Main.
- <http://www.labournet.de/call-op/home.htm>
- Joas, Hans (1996): *Die Kreativität des Handelns*. Frankfurt/Main.
- Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2002): *Between job and satisfaction: Motivations and career orientations of German „high quality“ call centre employees*. In: *Electronic Journal of Sociology*, Jg. 6, 2.
http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html.
- Knoblauch, Hubert (1996): *Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit*. In: *Soziale Welt* 47, 3, 344 – 362.
- Kocyba, Hermann (2000): *Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden*. In: Holtgrewe/ Voswinkel/ Wagner (Hg.), 127 – 140.
- Kreimeier, Klaus (2002): *Quietschfidelier Fatalismus*. In: *taz* vom 26.6.2002.
- Krell, Gertraude (1994): *Vergemeinschaftende Personalpolitik*. München, Mering.

- Lazzarato, Maurizio (1998): Verwertung und Kommunikation. Der Zyklus immaterieller Produktion. In: Negri, Toni/ Lazzarato, Maurizio/ Virno, Paolo: Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion, Berlin, 53 – 65.
- Lazzarato, Maurizio (2002): videophilosophie. zeitwahrnehmung im postfordismus, Berlin.
- Lemke, Thomas/ Krasmann, Susanne/ Bröckling, Ulrich (2000): Gouvernamentalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologie. Eine Einleitung. In: Bröckling/ Krasmann/ Lemke (Hg.), 7 – 40.
- Marx, Karl (1867/1980): Das Kapital Bd. 1. MEW 23. Berlin.
- Matuschek, Ingo/ Henninger, Annette/ Kleemann, Frank (Hg.) (2001): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven. Wiesbaden.
- McKinlay, Alan/ Starkey, Ken (Hg.) (1998): Foucault, Management and Organization Theory: From Panopticon to Technologies of Self. London.
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IfS, INIFES, ISF, SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, 197 – 250.
- Moldaschl, Manfred (2002): Foucaults Brille. Eine Möglichkeit, die Subjektivierung von Arbeit zu verstehen? In: Moldaschl/ Voss (Hg.), 139 – 176.
- Moldaschl, Manfred/ Voss, G. Günter (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering.
- Müller-Jentsch, Walter (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, Niels/ van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (= Soziale Welt, Sonderband 9). Göttingen, 643 – 661.
- Munro, Rolland (1998): Belonging on the move: market rhetoric and the future as obligatory passage. In: the sociological review 46, 208 – 243.
- Neckel, Sigward (2000): Blinder Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle. In: Neckel, Sigward: Die Macht der Unterscheidung. Essays zur Kulturosoziologie der modernen Gesellschaft. Frankfurt/Main, New York, 110 – 130.
- O'Doherty, Damian/Willmott, Hugh (2001): Debating Labour Process Theory: The issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. In: Sociology 35, 2, 457 – 476.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Pfeiffer, Sabine (2001): information@WORK. Neue Tendenzen in der Informatisierung von Arbeit und vorläufige Überlegungen zu einer Typologie informatisierter Arbeit. In: Matuschek/ Henninger/ Kleemann (Hg.), 237 – 255.
- Pongratz, Hans J./ Voß, G. Günter (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, 225 – 247.
- Pongratz, Hans J./ Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Rieder, Kerstin (2001): Empowerment and utilisation of the customer in service work. Beitrag zum Workshop "Personnel, Organization, Poststructuralism" am 1./2. Juni 2001 in Innsbruck. In: http://iol.uibk.ac.at/conference/abstracts_innsbruck.pdf. [2.1.2002].
- Rose, Nikolas (1990): Governing the soul: The shaping of the private self. London.

- Rose, Nikolas (2000): Tod des Sozialen? Eine Neubestimmung der Grenzen des Regierens. In: Bröckling/ Kramann/ Lemke (Hg.), 72 – 109.
- Sauer, Dieter/ Döhl, Volker (1994): Kontrolle durch Autonomie – Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, Jörg/ Windeler, Arnold (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen, 258 – 274 .
- Schmidt, Gert (1989): Die „Neuen Technologien“ – Herausforderung für ein verändertes Verständnis der Industriosozologie. In: Weingart, Peter (Hg.): Technik als sozialer Prozeß. Frankfurt/Main.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch: die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Thompson, Paul/ Ackroyd, Stephen (1995): All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. In: Sociology 29, 615 – 633.
- Thompson, Paul/ Smith, Chris (2000): Follow the redbrick road. Reflections on pathways in and out of the Labour Process Debate. In: International Studies of Management and Organization 30, 4, 40– 67..
- Ulrich, Peter (1990): Kommunikative Rationalisierung – ein neuer Rationalisierungstyp jenseits der technikgestützten Systemsteuerung. Zur Entwicklungslogik betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsmuster. In: Rock, Reinhard/ Ulrich, Peter/ Witt, Frank (Hg.): Strukturwandel der Dienstleistungsrationalisierung. Frankfurt/Main, New York, 237 – 270.
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 1, 131 – 158 .
- Voswinkel, Stephan (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen. In: Brose, Hanns-Georg (Hg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/ Main, New York, 239 – 274.
- Voswinkel, Stephan (2002): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektivierter Arbeit. In: Honneth, Axel (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt/Main, New York, 65 – 92.
- Wagner, Gabriele (2000): Berufsbiographische Aktualisierung von Anerkennungsverhältnissen. Identität zwischen Perspektivität und Patchwork. In: Holtgrewe/ Voswinkel/ Wagner (Hg.), 141 – 166 .
- Weber, Claudia (1986): Die Zukunft des Clans. Überlegungen zum japanischen Organisationstyp und Managementstil. In: Feministische Studien 5, 124 – 140.
- Weizenbaum, Josef (1977): Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft, Frankfurt/Main.
- Willmott, Hugh (1994): Bringing agency (back) into organizational analysis: responding to the crisis of (post)modernity. In: Hassard, John/ Parker, Martin (Hg.): Towards a new theory of organizations, London, New York, 87 – 130.
- Wolf, Harald (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt 48, 2, 207 – 224.